

学习型组织

简明读本

- 主审 王廷基 郑予君
- 主编 王志勤 赵宏刚

学习速度 < 变化速度 = 死亡
当今世界惟有不断学习，获得比竞争对手学习得更快的能力……
把学习当作人的一种生活方式



中国铁道出版社

CHINA RAILWAY PUBLISHING HOUSE

学习型组织简明读本

主审 王廷基 郑予君
主编 王志勤 赵宏刚

中国铁道出版社

2004年·北京

图书在版编目(CIP)数据

学习型组织简明读本/王志勤,赵宏刚主编. —北京:
中国铁道出版社,2004.2
ISBN 7-113-05720-9

I. 学... II. ①王... ②赵... III. 企业管理—组织管理学
IV. F272.9

中国版本图书馆 CIP 数据核字(2004)第 006683 号

书 名:学习型组织简明读本

作 者:王志勤 赵宏刚 主编

出版发行:中国铁道出版社(100054,北京市宣武区右安门西街8号)

策划编辑:武亚雯

责任编辑:武亚雯

封面设计:蔡 涛

印 刷:北京市兴顺印刷厂

开 本:880mm×1230mm 1/32 印张:9.5 字数:213 千

版 本:2004年2月第1版 2004年2月第1次印刷

印 数:1~90 000 册

书 号:ISBN 7-113-05720-9/U·1619

定 价:13.80 元

版权所有 侵权必究

凡购买铁道版的图书,如有缺页、倒页、脱页者,请与本社发行部调换。

编辑部电话:(010)51873132 发行部电话:(010)51873171

序 言

随着我国社会主义市场经济的发展,特别是我国加入WTO后,中国企业面对的将是全球经济一体化的巨大机遇和严峻挑战,管理科学的研究与实践也进入了一个新的阶段。在这种背景下,我国的各类组织尤其是企业,加快改革步伐,加强管理创新已成为一种不可避免的选择和必由之路。美国学者彼得·圣吉的“学习型组织”理论作为一种全新的、成熟的管理科学在我国的引进与传播,对于促进我国各类组织管理方式的观念更新、管理水平的提升、企业改革的深化和全员素质的提高大有裨益。

学习型组织是创新的组织。创新是一个民族进步的灵魂。江泽民同志指出:“一个没有创新能力的民族,难以屹立于世界民族之林”。一个民族如此,一个组织(企业)同样如此。组织(企业)的生命力源于组织的创造力。学习型组织将关注的焦点转向实践,以集体智慧的结晶,描绘出创建学习型组织的战略、方法、工具和实践案例,从而使学习型组织的理论具有了较强的实践性和可操作性,并为包括企业在内的各类组织的变革和管理创新提供了一种全新的思路与方法。“将组织视为一个具有生命的有机体,面对任何复杂的外界变化,都能灵活伸展,随变而变;在不断自我超越的基础上进行团队学习,并由此将组织(企业)变成一个具有生命的有机体”是学习型组织所研究的课题之一。

学习型组织是终身学习的组织。党的十六大报告强调:

“要形成全民学习，终身学习的学习型社会，促进人的全面发展。”党的十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》指出：“构建现代国民教育体系和终身教育体系，建设学习型社会，全面推进素质教育，增强国民的就业能力、创新能力、创业能力，努力把人口压力转变为人力资源优势。”“坚持以人为本，树立全面、协调、可持续地发展观，促进经济社会和人的全面发展。”学习型组织强调工作学习化，学习工作化，把学习与工作系统地、持续地结合起来，以支持组织在个人、团队及整个组织系统中进行学习。因此，学习型组织更是一种融入了当代终身教育思想、把学习作为企业生命源泉的新型组织，把学习视为人活出生命意义的重要一部分。

学习型组织是开放的组织。人与人之间坦诚交往与沟通；企业与企业之间的合作，跨地区、跨行业、各民族、国与国之间的交流与往来都需要开放。学习型组织使我们懂得如何学习开放，如何做到开放。只有开放，才能深度汇谈，才能公开和透明，思想和知识才能自由流动，组织内外信息才能广泛交流，才能在学习中不断丰富和完善思想、知识、技能、情感。

学习型组织是一个能使组织内的全体成员全身心投入并有持续增长的学习力的组织。学习力不但贯穿于一个人的终生，使个人不仅现在是、而且将来依然是一个名副其实的人才，而且贯穿于组织(企业)管理的始终，是组织(企业)获得生存与发展的基本条件，是组织(企业)竞争最终的决定力，是组织(企业)的生命之根。学习型组织强调提升组织(企业)的学习力。通过提升组织(企业)的学习力，从而建立组织(企业)持久的竞争优势和核心竞争力，是学习型组织的根本意义所在。

目前,铁道部党组在对中国铁路的历史与现状、面临的机遇与挑战进行科学论证和分析的基础上,提出了“跨越式发展”的战略思路。铁路跨越式发展充分体现了与时俱进、创新发展的时代精神,是铁路全面贯彻落实“三个代表”重要思想和党的十六大精神的重要举措,是铁路工作的全面创新。要实现“跨越式发展”,必须解决影响和制约“跨越式发展”的各种消极因素。如干部职工的观念滞后于“跨越式发展”的战略思路;管理体制、管理手段和方法难以保证“跨越式发展”的要求;人才资源、职工队伍素质满足不了“跨越式发展”的需要;铁路运输能力紧张、技术装备落后保证不了运输安全等问题。要解决这些困扰铁路发展的问题,广大干部职工必须不断加强学习,在工作中学习,在学习中工作,养成终身学习的良好习惯;必须用辩证的、系统思考的观点来分析处理问题;必须借鉴吸收人类创造的现代文明和世界先进的技术、管理理念、方法;必须不断改善“心智模式”,转变观念,自我超越。“学习型组织”普及读本较为系统地论述了组织创新、管理理论与管理技巧以及如何解决企业面临的各种问题,帮助你如何更好的工作,更好的学习和生活。通过学习“学习型组织”普及读本或许能为您的企业、工作、生活带来意想不到的收获。

学习不仅是为了谋生,而且是为了创造生活。让我们为实现铁路跨越式发展这项宏伟的事业而不断学习吧!

二〇〇三年十一月

前 言

“他山之石，可以攻玉”语出《诗经·小雅·鹤鸣》，是说别的山上的石头可以用来做琢磨玉器的砺石。此话常用来指借鉴参考别人的好经验、好做法“为我所用”，来解决自己和自己的组织(企业)发展的需要和问题。虽然“可以攻玉”是客观的，但“如何攻玉”，则是需要我们加以认真思考的重要问题。充分发挥人的主观能动性，去面对现实，面对困难，执著地去研究解决问题的各种办法，这需要信心和勇气，更重要的是要借鉴当今世界比较成熟的管理理念，用先进的管理理念砺石是可以磨中国企业之玉的。

人类自进入 20 世纪以来，东西方不少学者从理论到实践，认真总结和研究，探索出了许多行之有效的管理理论。“学习型组织”就是其中最具代表性的理论，这种学习型组织就是通过培养整个组织的学习气氛，充分发挥员工的创造性思维能力而建立起来的一种有机的、符合人性要求的、能持续发展的组织。组织中的每个人通过学习，能深切感到要生存、要发展，就必须不断实现“自我超越”。“自我超越”应该成为激励人们不断进取的动力。人们为了善于与人相处，与人合作，寻求发展体现自身价值，避免和克服大量消极因素，自然就要改善自己的“心智模式”，让心扉同文明同时代时刻保持接轨。有了这样的思想基础，再去讲求“共同愿景”和“团队(组织、企业)精神”，大家一齐合作共进也就有了希望，企业的发展 and 进步也就有了坚实的基础。到 20 世纪 80 年代，美国

麻省理工学院史隆管理学院组织学习中心主任彼得·圣吉教授,在研究前人成果的基础上,提出了“第五项修炼”,即“系统思考”的理论。他的贡献在于他指出了管理问题的核心。“系统思考”是整合“自我超越”、“改善心智模式”、建立“共同愿景”和“团队学习”这四项修炼的关键。也就是说,假如前四项修炼还可以通过外力去助推,那么真要使人自觉、自愿走向合作,就必须让他主要依靠自己对自己的“系统思考”才能最后奏效。

铁道部党组提出的铁路“跨越式发展”的宏伟蓝图,这是实践“三个代表”重要思想的一项重大工程。我们组织编写《学习型组织简明读本》,就是要将“系统思考”的管理理念介绍给广大铁路员工。它将帮助我们贯彻落实党的十六大和十六届三中全会精神,创新工作机制,营造实施人才强国的体制环境,加快国家创新体系建设,构建国民现代教育体系和终身教育体系。它还激励我们为实现全面建设小康社会的宏伟目标,共同努力学习,“系统思考”,与时俱进。

实施和实现中国铁路的跨越式发展的过程首先是更新观念、解放思想、树立信心,接下来就要认真研究现状和规划远景目标,组织铁路员工为之而奋斗。在这中间“人”的作用,也就是说员工的综合素质是关键的关键。让我们共同关注企业的发展,创建新的“学习型组织”,“在学习中工作,在工作中学习”,为国家、为企业、为家庭、为个人创造更加美好的明天。

徐卫发 张继

二〇〇三年十一月



第一篇 学习型组织概论

第 1 章 关于学习型组织的几个基本问题	1
第一节 学习型组织理论的诞生	2
第二节 学习型组织理论是当今最前沿的 宏观管理理论	4
第三节 学习型组织的重大现实意义	8
第 2 章 学习型组织的真谛	12
第一节 学习型组织的内涵与特征	13
第二节 学习型组织的真谛	16
第三节 认识组织学习的智障	26

第二篇 五项核心修炼

第 3 章 自我超越	30
第一节 何谓自我超越	31
第二节 自我超越的修炼	34
第三节 自我超越与系统思考	41
第四节 领导者的自我超越	43
第 4 章 改变心智模式	44
第一节 心智模式概述	45

第二节	心智模式的形成与改变	47
第三节	心智模式修炼	52
第四节	心智模式与系统思考	58
第 5 章	建立共同愿景	59
第一节	共同愿景的内涵	60
第二节	共同愿景的形成	61
第三节	共同愿景的修炼	64
第四节	共同愿景与系统思考	67
第 6 章	团体学习	69
第一节	团体学习的概念	70
第二节	团体学习的基本方式	72
第三节	克服团体智障的要求	78
第四节	进行团体学习演练	80
第 7 章	系统思考	82
第一节	系统与系统思考	83
第二节	“啤酒游戏”的反思	88
第三节	系统思考语言	95
第四节	系统思考的基础模型	106
第五节	系统思考的规则	119
第六节	五项修炼的整合	126
附录	其他系统基模	132

第三篇 创建学习型组织之路

第 8 章	把握修炼的进阶	141
第一节	五项修炼的三个层次	142
第二节	演练的三个阶段	147

第三节	创建学习型组织的误区	148
第 9 章	营造开放的组织文化	150
第一节	传统组织内部环境的分析	151
第二节	开放——营造学习型组织文化的 必由之路	153
第三节	开放与系统思考	157
第 10 章	无为而治的有机管理	160
第一节	扁平化组织概述	161
第二节	组织扁平化对管理者的新要求	165
第三节	如何实现组织的扁平化	168
第四节	无为而治——管理的最高境界	171
第 11 章	创造学习的时间	173
第一节	克服传统的时间观	174
第二节	创造学习的时间	174
第三节	时间与注意力的管理	175
第 12 章	在工作与家庭之间	177
第一节	工作与家庭平衡发展 ——学习型组织的理想境界	178
第二节	传统组织与学习型组织 在家庭问题上的区别	179
第三节	工作与家庭冲突存在的 根本原因	180
第四节	如何使工作与家庭平衡发展	181
第 13 章	微世界:学习型组织的演练场	185
第一节	微世界的由来与发展	186
第二节	为什么要进入微世界修炼	186

第三节 微世界与组织学习	188
第 14 章 领导者的新角色	192
第一节 两种领导者的比较	193
第二节 当好组织的设计师	194
第三节 做共同愿景的忠实仆人	196
第四节 当好员工的教练员	197
第五节 新一代领导者的画像	198
第 15 章 如何创建学习型组织	200
第一节 克服认识的误区	201
第二节 创建学习型组织的内部条件	204
第三节 创建学习型组织的具体方法	211
第四节 创建学习型组织的步骤	215

第四篇 实践案例

案例一:联想集团“组织学习鱼”模式	219
案例二:同济大学函授与继续教育学院 创建纪实	226
案例三:上海复星高科技公司创建纪实	238
案例四:武汉铁路江岸车辆段创建纪实	252
案例五:上海隧道工程股份有限公司 创建纪实	266
附录:内蒙伊利公司创建学习型组织的 若干想法	282
参考文献	286

第一篇 学习型组织概论

第 1 章

关于学习型组织的几个基本问题



本章导读

- ❖ 学习型组织是社会发展、管理发展的产物,是当今最前沿的宏观管理理论之一,其代表模型是美国管理学家彼得·圣吉所创的“五项修炼”。
- ❖ 学习型组织所说的“学习”强调学习与工作的不可分离,强调个人学习基础上的“组织学习”,强调学习后要有新的行动。
- ❖ 学习型组织理论的诞生具有重大的现实意义,为培育组织持久的竞争能力指明了方向。

第一节 学习型组织理论的诞生

第二次世界大战结束以来,西方普遍沿用以泰勒的科学管理为基础,以亚当·斯密的分工理论为主导的传统管理理论,强调职能分工、条块分割、各负其责的管理方式,广泛建立“金字塔”式的等级权力控制型的组织结构。这种传统的管理模式,在工业经济前期曾起过巨大的作用。但随着知识经济时代的到来,已愈来愈不能适应生产力发展的需要。近些年来,经济学家、管理学家、企业家以及教育学家都在孜孜不倦地研究、探索,寻找一种能适应时代发展要求的新的管理理论和管理模式。在这样的时代背景下,学习型组织应运而生。

学习型组织最初的构想源自于美国麻省理工学院史隆管理学院的佛睿斯特在1965年发表的一篇文章《一种新型的公司设计》,该文运用系统动力学原理,非常具体地构想出未来企业组织的理想形态——层次扁平化、组织信息化、结构开放化,提出领导与员工之间逐渐由从属关系转向工作伙伴关系,不断相互学习,不断重新调整结构关系。

彼得·圣吉作为佛睿斯特的学生,继续以系统动力学为基础来研究如何建立一种更为理想的组织。圣吉博士除了进一步融入更多整体动态搭配的细节性技术外,还将系统动力学与组织学习、创造原理、认知科学、群体深度对话与模拟演练游戏融合,从而发展出“学习型组织”理论。在近十年中,他和他的同事对数千家企业进行了研究,对一批企业进行了辅导,积累了不少成功的案例。随后,圣吉博士将他们的研究成果写成了《第五项修炼——学习型组织的艺术与实务》一书,

对学习型组织进行了全面描述。书中提出了学习型组织的五大要素(中译本译为“五项修炼”),即:自我超越、心智模式、共同愿景、团队学习和系统思考。其中,系统思考是灵魂,它渗透于各项修炼之中。“学习型组织”的概念一提出,就受到世界学界和商界的广泛关注。彼得·圣吉也被誉为20世纪90年代新一代管理大师。未来最成功的企业将是“学习型组织”企业,它像个具有生命的有机体,任凭前所未有的复杂、混沌、变化扑面而来,它总能灵活伸展,轮转向前。中国正处在转轨阶段,这种转轨说明原有的计划经济的管理机制,难以适应市场经济、知识经济和经济全球化时代的要求。企业要提高创造力、竞争力,最重要的是具备“自我更新、自我学习”的能力。改革开放政策对我国社会进步和经济发展起到了巨大的推动作用,但也应该看到,我国的市场经济还处在初级阶段,需要从建立诚信的道德标准起步。对我国的各类组织尤其是企业而言,加快改革步伐,加强管理创新,已成为不可避免的选择和振兴、致胜的必由之路。尤其是在加入WTO后,我国就已经正式融入世界经济一体化的大潮之中。我们的企业要在国内、国际两个市场中参与竞争、生存和发展,所以如何建立企业的比较优势和核心竞争能力就必然成为人们普遍关注的焦点。十六届三中全会通过的《中共中央关于完善社会主义市场经济体制若干问题的决定》,必将进一步推进我国企业改革的深化。

为全面贯彻党的十六大精神,实践“三个代表”重要思想,适应全面建设小康社会的要求,铁道部党组提出了实现我国铁路跨越式发展的宏伟目标。作为长期在计划经济体制下运行的铁路企业,如何在新的形势下参与市场竞争?学习型组织理论认为,在新的经济背景下,企业要持续发展,必须增强

企业的整体能力,提高整体素质。企业未来惟一持久的竞争优势是有能力比你的竞争对手学习得更快。

我们面临的不仅是资源、资本、人才的竞争,其实最关键的应该是学习力的竞争,看谁学得更快、更好,并且能通过学习改变观念,用观念改变行动,从而实现创新,取得竞争的胜利。学习型组织的理论作为一种全新的、成熟的管理科学,它在我国的引进与传播,对于促进各类组织管理方式的转变和管理水平的提升,特别是对于迫切寻找改革思路与方法的企业,的确是非常及时和大有裨益的。

第二节 学习型组织理论 是当今最前沿的宏观管理理论

学习型组织理论很容易给人造成一种错觉,让人觉得这是一种谈论学习意识和学习方法的理论。其实,它是在知识经济时代应运而生的一种管理理论。学习型组织理论作为一种前沿的管理理论,已经渗透到社会的各个层面,正被越来越多的组织和企业、个人所接受和应用。

一、学习型组织理论是当今最前沿的管理理论之一

学习型组织理论有别于一般的管理知识和管理技巧。其创新之处,就在于它提出了新的认识论,又以此指导、整合、创新了管理方法。近百年来,对人类社会产生深刻影响的管理理论有 35 种之多,著名学者罗宾斯在其《组织行为学》一书中认为,自 20 世纪 80 年代以来的管理可以分为如下三个台阶(图 1-1):

80 年代,企业热衷于全面质量管理理论的应用;

90年代初,企业热衷于企业再造理论;

90年代中期开始,企业开始积极推广学习型组织理论。

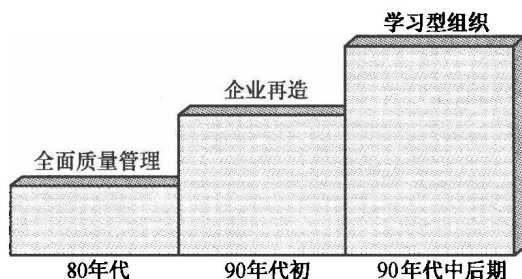


图 1-1 管理理论发展阶梯图

学习型组织理论的推广是因为许多企业在推行全面质量管理和企业再造理论的实践中相继失败,而学习型组织管理理论却使当今很多著名企业重新焕发了活力。

二、学习型组织理论是一种宏观的管理理论

“组织”是一个大概念,上至社会、国家,下至企业、家庭,都是一个组织。建立在系统动力学原理基础上的学习型组织,对社会各个层次组织的管理具有普遍的指导意义。

新加坡用它指导政府管理,提出要建立“学习型政府”;日本用它指导城市管理,提出把大阪建成“学习型城市”;中国同济大学用它指导学院管理,提出要把教育学院建成一流的“学习型学院”;比尔·盖茨用它指导企业管理,提出要将微软公司建成“学习型企业”。

上海市现在每年都要评出一批“学习型家庭”。这为人们提供了一种开放、互动的学习氛围,家庭成员的自我学习和共同学习成为家庭生活的重要内容,大家在学习过程中扩充了生活知识和经验,增进了情感,从而活出生命的意义。“学习